



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2021

Nachhaltigkeit: Handlungsbedarf für den Verwaltungsrat aufgrund der jüngsten Entwicklungen in Europa

Eberle, Reto

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-205108>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Eberle, Reto (2021). Nachhaltigkeit: Handlungsbedarf für den Verwaltungsrat aufgrund der jüngsten Entwicklungen in Europa. Board Leadership News, (2):1-6.

Nachhaltigkeit

Handlungsbedarf für den Verwaltungsrat aufgrund der jüngsten Entwicklungen in Europa

Die Bedeutung des nachhaltigen Wirtschaftens ist seit Langem bekannt. Mit der Agenda 2030 haben sich viele Länder, so auch die Schweiz, zu einer nachhaltigen Entwicklung bekannt. Die EU-Kommission hat 2019 den sogenannten European Green Deal ausgerufen mit dem Ziel, Europa zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen. Während Unternehmen bisher zur Erfüllung ihrer diesbezüglichen (Offenlegungs-)Pflichten zwischen verschiedenen Rahmenkonzepten wählen konnten, scheinen die jüngsten Entwicklungen auf detaillierte Vorgaben der EU-Kommission hinauszulaufen. Daher sind diese Initiativen mit Aufmerksamkeit zu verfolgen, zumal davon auszugehen ist, dass die Schweiz davon zumindest indirekt betroffen sein wird.

Einleitung

Nachhaltiges Wirtschaften ist für viele Unternehmen seit Längerem eine Selbstverständlichkeit. Ebenso unbestritten ist die Tatsache, dass der heutige Konsum nicht zu Lasten der zukünftigen Generationen gehen darf. Mit der Agenda 2030 hat die UNO auf globaler Ebene nachhaltige Entwicklung und Armutsbekämpfung zusammengeführt und dazu 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (sogenannte Sustainable Development Goals/SDG) definiert. Doch nicht nur die Politik entwickelte rege Aktivitäten, «damit nichtstaatliche Akteure vermehrt einen aktiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten». Jüngst haben NGO in Deutschland und Holland sogar Gerichtsentscheide bewirkt, aufgrund derer Unternehmen zur Nachhaltigkeit verpflichtet werden sollen.

Dabei ist vieles gar nicht neu. Bereits 1987 legte Gro Harlem Brundtland mit ihrem Bericht «Our Common Future» die Grundlagen für ein Konzept, das als Triple-Bottom-Line-Ansatz Eingang in die Literatur gefunden hat: Zusätzlich zur ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit sollen Unternehmen auch die ökologische und soziale Dimension gleichermassen berücksichtigen. Nur wenige Jahre später veröffentlichte Archie B. Carroll seinen wegweisenden Aufsatz «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders». In einer darin enthaltenen Abbildung werden vier Ebenen sozialer Verantwortung unterschieden, die aufeinander aufbauen und etwas vorwegnehmen, das heute ebenfalls unbestritten ist:

Die Tatsache, dass sich Unternehmen «compliant» verhalten sollen. Die Carroll-Pyramide verband so auf äusserst weit-sichtige Weise schon vor 30 Jahren die Themen Corporate Social Responsibility (CSR) und Compliance miteinander.

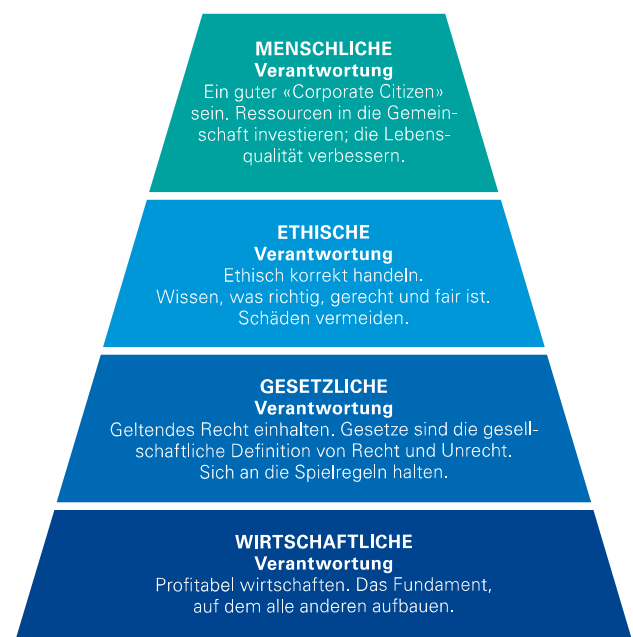


Abb. 1: Carroll-Pyramide (S. 42, Carroll, 1991)



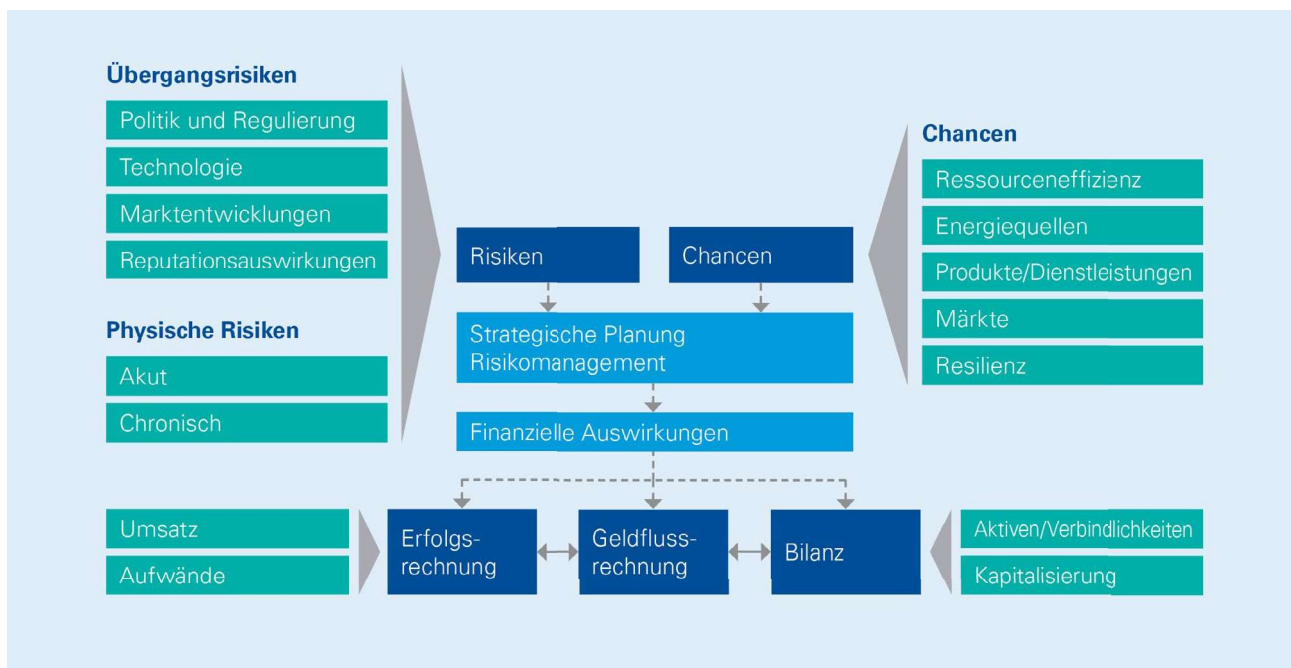
Während NGO schon seit vielen Jahren monieren, dass Nachhaltigkeitsthemen weltweit nicht genügend Aufmerksamkeit erhalten, hat sich dies in Europa im Zuge der Umsetzung der Agenda 2030 der UNO geändert. Es lohnt sich daher, die europäischen Entwicklungen kurz zu beleuchten und deren Auswirkungen auf die Schweiz zu analysieren.

Auswirkungen auf das Risikomanagement

Zuerst aber wird sich jedes Unternehmen und jeder Verwaltungsrat die Frage stellen müssen, ob und inwiefern sich die eigene Risikoeinschätzung aufgrund von Umwelt- Risiken, die sich z.B. aus dem Klimawandel ergeben, ändert.

Hierzu bietet sich der Bericht der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) an, welcher 2017 im Auftrag des Financial Stability Board der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) verfasst wurde und auf breite Zustimmung gestossen ist. Darin findet sich folgende Abbildung, die zeigt, wie sich die Risiken und Chancen aus dem Klimawandel finanziell auswirken.

Klimabezogene Risiken, Chancen und finanzielle Folgen



Es versteht sich von selbst, dass der Einbezug von Risiken, die sich erst langfristig manifestieren, grosse finanzielle Auswirkungen mit sich bringt. Im erwähnten Bericht finden sich zu allen Risiken hilfreiche Beispiele. Weil jedoch eine Abbildung der finanziellen Auswirkungen mit den bestehenden

Rechnungslegungsstandards – auch aufgrund ihrer Vergangenheitsorientierung – nur unzureichend möglich war, beschränkte sich die Task Force bei ihren Empfehlungen vor allem auf die Offenlegung.

Governance	Strategie	Risikomanagement	Kennzahlen und Ziele
Governance des Unternehmens im Hinblick auf klimabedingte Risiken und Chancen offenlegen.	Tatsächliche und potenzielle Auswirkungen klimabedingter Risiken und Chancen auf das Geschäft, die Strategie und die Finanzplanung des Unternehmens offenlegen, sofern diese Informationen wesentlich sind.	Offenlegen, wie das Unternehmen klimabedingte Risiken identifiziert, bewertet und steuert.	Kennzahlen und Ziele offenlegen, die der Bewertung und Steuerung relevanter klimabedingter Risiken und Chancen zugrunde liegen, sofern diese Informationen wesentlich sind.
Empfohlene Offenlegungen	Empfohlene Offenlegungen	Empfohlene Offenlegungen	Empfohlene Offenlegungen
a) Überwachung klimabedingter Risiken und Chancen durch den Verwaltungsrat beschreiben. b) Rolle des Managements bei der Bewertung und Steuerung klimabedingter Risiken und Chancen beschreiben.	a) Vom Unternehmen identifizierte kurz-, mittel- und langfristige klimabedingte Risiken und Chancen beschreiben. b) Auswirkungen klimabedingter Risiken und Chancen auf das Geschäft, die Strategie und die Finanzplanung des Unternehmens beschreiben. c) Belastbarkeit der Strategie des Unternehmens unter Berücksichtigung verschiedener Klimaszenarien beschreiben, einschliesslich eines 2 °C-Szenarios oder eines tieferen Ziels.	a) Prozesse des Unternehmens zur Identifizierung und Bewertung klimabedingter Risiken beschreiben. b) Prozesse des Unternehmens zur Steuerung klimabedingter Risiken beschreiben. c) Beschreiben, wie sich die Prozesse zur Identifizierung, Bewertung und Steuerung klimabedingter Risiken in das allgemeine Risikomanagement des Unternehmens einfügen.	a) Kennzahlen offenlegen, auf deren Grundlage das Unternehmen klimabedingte Risiken und Chancen im Zuge seiner Strategie und seines Risikomanagementprozesses bewertet. b) Scope-1-, Scope-2- und ggf. Scope-3-Treibhausgasemissionen sowie die damit verbundenen Risiken offenlegen. c) Vom Unternehmen zur Steuerung klimabedingter Risiken und Chancen angestrebte Ziele sowie den Fortschritt der Zielerreichung beschreiben.

Abb. 3: Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures, Abschlussbericht, S. 14, 2017

In der Vergangenheit haben die Unternehmen ihre nicht-finanzielle Berichterstattung ausgebaut, was dazu geführt hat, dass der Umfang der Nachhaltigkeitsberichterstattung stetig zugenommen hat:

Zunahme der Nachhaltigkeitsberichterstattung



Abb. 4: Wachstum in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020

Vor allem international tätige Grossunternehmen berichten schon seit Längerem und zum Teil sehr ausführlich über ihre diesbezüglichen Anstrengungen. Für die interessierten Empfängerinnen und Empfänger solcher Berichte stellt sich jedoch die Frage nach dem zugrundeliegenden Standard und der Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen. Zudem bleibt der Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeits- und der Finanzberichterstattung vage.

Obschon sich wie eingangs ausgeführt die Wissenschaft schon vor 30 Jahren mit nachhaltigem Wirtschaften und dem Zusammenhang auch zu Compliance beschäftigte, blieb es viele Jahre beim freiwilligen Engagement von Unternehmen. Diese haben auch ohne gesetzliche Verpflichtung viel getan und einiges erreicht. Aus Sicht der Politik war dieses Engagement aber nicht ausreichend. Und um den Privatsektor zu einer schnelleren Gangart zu bewegen, setzte die EU-Kommission beim Finanzsystem an. Dies führte dazu, dass Finanzinstitute verstärkt Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Investitionsentscheidungsprozesse miteinbezogen, was wiederum eine verstärkte Nachfrage nach diesbezüglichen Informationen bei den Unternehmen zur Folge hatte.

Jüngste Entwicklungen in Europa

Im Nachgang zur Verabschiedung der Agenda 2030 der UNO wurde u.a. vom Pariser Klimaabkommen verlangt, dass staatliche und private Finanzflüsse auf eine treibhausgasarme Entwicklung auszurichten seien.

Darauf basierend hat die EU-Kommission im Dezember 2019 den sogenannten European Green Deal ausgerufen mit dem Ziel, Europa 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen. Zur Erreichung dieses Ziels sind gigantische Finanzmittel erforderlich. Die Rede ist von jährlich rund 350 Milliarden Euro während der nächsten zehn Jahre. Weil diese Summe die Möglichkeiten der öffentlichen Haushalte übersteigt, nimmt die EU-Kommission den Privatsektor und namentlich die Banken in die Pflicht. So werden Letztere verpflichtet, Investitionen in nachhaltigere Technologien und Unternehmen zu tätigen sowie die Umweltfreundlichkeit von Finanzinstrumenten zu kennzeichnen.

Bereits im Jahr 2014 veröffentlichte die EU-Kommission eine CSR-Richtlinie (2014/95/EU). Diese sah ab dem Geschäftsjahr 2017 für bestimmte grosse Unternehmen umfassende Berichterstattungspflichten zu nicht-finanziellen Leistungen vor. Die Berichterstattung sollte Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte sowie zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung umfassen. Da kein bestimmter Standard für diese Berichterstattung vorgeschrieben, sondern auf nationale, europäische oder internationale Rahmenwerke verwiesen wurde, waren die offengelegten Informationen nicht vergleichbar und daher für Investoren nur von beschränktem Nutzen.

In der Folge hat die EU-Kommission im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive im April dieses Jahres Vorschläge präsentiert, welche eine starke Ausdehnung des Umfangs der betroffenen Unternehmen, aber auch von verpflichtenden Berichterstattungsstandards sowie der damit verbundenen Prüfungspflicht mit sich bringen würden. Damit sollen die Schwächen der CSR-Richtlinie behoben und die Vergleichbarkeit, der Nutzen und die Verlässlichkeit solcher Informationen erhöht werden.

Parallel dazu hat die EU-Kommission das Mandat der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), welche bisher für die Überführung der IFRS in das EU-Recht zuständig war, erweitert. Das bei der EFRAG angesiedelte European Corporate Reporting Lab hat – als Teil des European Green Deal – erste Überlegungen zu möglichen EU-Standards zur nicht-finanziellen Berichterstattung veröffentlicht. Die Vorschläge lehnen sich an bestehende Rahmenkonzepte wie jene der bereits erwähnten Task Force on Climate-related Financial Disclosures oder des International Integrated Reporting Council an.





Die Vorschläge des European Corporate Reporting Lab zu möglichen EU-Standards zur nicht-finanziellen Berichterstattung sehen folgende thematische Inhalte vor:



«Environment»

Kategorie (E)

✓	Klimawandel
✓	Wasser & marine Ressourcen
✓	Biodiversität & Ökosysteme
✓	Kreislaufwirtschaft
✓	Verschmutzung



«Social»

Kategorie (S)

✓	Mitarbeitende (Workforce)
✓	Menschen in der Lieferkette
✓	Beeinflusste Gemeinschaften
✓	Konsumenten und Endnutzer



«Governance»

Kategorie (G)

✓	Governance
✓	Geschäft & Ethik
✓	Management von Beziehungen mit Anspruchsgruppen
✓	Organisation & Innovation
✓	Reputation & Brand Management

Aus Sicht der (europäischen) Unternehmen ist es einerseits zu begrüßen, dass dadurch ein einheitlicher Rahmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung geschaffen wird. Andererseits entsteht damit ein weiteres Regelwerk, das im Gegensatz zu den bestehenden Bestimmungen wohl weniger Gestaltungsspielraum verspricht – dies lassen zumindest erste Vorschläge des European Reporting Lab vermuten. So sollen z.B. die Folgen des wirtschaftlichen Handelns die drei erwähnten Kategorien E/S/G umfassen und auf drei Ebenen (branchen-unabhängig, branchenabhängig, unternehmensspezifisch) dargestellt werden. Das bereits bestehende Konzept der doppelten Wesentlichkeit ist dabei zentral: Einerseits geht es um die Auswirkungen des wirtschaftlichen Handelns auf die Umwelt («Impact Materiality»), andererseits um die finanziellen Auswirkungen von Umweltthemen auf die Geschäftstätigkeit

(«Financial Materiality»). Diese Elemente dürften wie die bestehende Taxonomie-Verordnung der EU mit den entsprechenden Offenlegungspflichten verknüpft werden, was sie zu einem der wichtigsten ESG-Indikatoren machen könnte.

Auf internationaler Ebene sind übrigens dieselben Tendenzen zu beobachten: Die finanzielle und die nicht-finanzielle Berichterstattung werden zunehmend als zwei Seiten derselben Münze betrachtet. Es ist daher nur folgerichtig, dass das International Accounting Standards Board (IASB), welches die IFRS herausgibt, die Gründung eines International Sustainability Standards Board angekündigt hat, das Standards zur nicht-finanziellen Berichterstattung erarbeiten soll.

Handlungsbedarf und Take-aways für Verwaltungsräte

Vorab kann festgehalten werden, dass 80 der 100 grössten Unternehmen in der Schweiz freiwillig einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Drei Viertel gehen dabei gemäss den Standards der Global Reporting Initiative (GRI) vor. Auch wenn Aktionäre, Stimmrechtsberater und Analysten diese Berichte begrüssen, werden oft auch deren mangelnde Vergleichbarkeit und Inhalte kritisiert. Auf globaler Ebene und insbesondere in der EU hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es neben international akzeptierten Standards zur Rechnungslegung (IFRS) auch entsprechender Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bedarf. Während dazu die Gründung eines International Sustainability Standards Board vorerst nur angekündigt wurde, ist die EU-Kommission bereits tätig geworden: Sie hat das European Reporting Lab damit beauftragt, ESG-Reporting-Standards zu erarbeiten. Es ist zu erwarten, dass diese Tätigkeiten Unternehmen in der Schweiz direkt oder indirekt beeinflussen (so wie es bei der CSR-Richtlinie der EU im Zusammenhang mit dem indirekten Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative bereits der Fall war).

Als Mitglied eines Verwaltungsrats sind Sie daher gut beraten, die aufgezeigte Entwicklung auf europäischer und globaler Ebene aufmerksam zu verfolgen. Sie sollten aber auch dafür sorgen, dass die bisherigen Anstrengungen, die auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basierten, weiter verfolgt und vielleicht sogar ausgebaut werden. Das wird die Unternehmen dabei unterstützen, die interessierte Öffentlichkeit über die Nachhaltigkeit ihrer Aktivitäten zu informieren. Die verstärkte Tätigkeit von Gesetzgebern und Aufsichtsbehörden (z.B. auch der FINMA) wird die Anforderungen an die internen Prozesse der Unternehmen erhöhen. Dem Verwaltungsrat ist vor diesem Hintergrund zu empfehlen, bei nächster Gelegenheit die Frage nach den geeigneten Berichterstattungsprozessen, nach den für deren allfälligen Ausbau erforderlichen Mitteln und nach den damit verbundenen Kontrollen anzugehen. Damit tragen Sie als Mitglied des Verwaltungsrats dazu bei, die Chancen, die sich im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung bieten, zu nutzen und das Unternehmen auf die zukünftigen Herausforderungen, die sich aus den jüngsten europäischen Entwicklungen ergeben, vorzubereiten.



Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied des Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com



Silvan Jurt

Partner, Corporate Audit
Head Corporate Sustainability Services

+41 58 249 50 25
sjurt@kpmg.com

kpmg.ch/sustainability

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter kpmg.ch/blc

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2021 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.